

УДК 331.103

DOI: 10.18524/2413-9998.2022.3(52).275826

**О. Г. Рудик,**

кандидат фізико-математичних наук,  
доцент кафедри економіки та підприємництва,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна  
e-mail: o.rudyk@onu.edu.ua

**Ю. О. Максимова,**

старший викладач кафедри економіки та підприємництва,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна  
e-mail: julia.maksimova@onu.edu.ua

**І. О. Залецька,**

старший викладач кафедри економіки та підприємництва,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна  
e-mail: zaletskai.inna@onu.edu.ua

## **ВАЖЛИВІСТЬ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ**

У статті розглянуто проблеми підвищення кваліфікації та розвитку професійних компетентностей персоналу підприємств сфери послуг. Проаналізовано ключові компетентності якими повинен володіти персонал підприємства. Розглянуто напрями покращення комунікативної компетентності, як головного чинника сучасного підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Процес організації обслуговування вимагає від персоналу особливих компетенцій, володіння якими забезпечує на практиці злагоджений і безперебійний процес повноцінного функціонування усіх служб, причому для клієнта багато з цих компетенцій непомітні, але тільки доти, поки підприємство відповідає його очікуванням. Успіх сучасного підприємства залежить від того, наскільки добре співробітники можуть задовольнити потреби та бажання клієнтів. Тому перш за все потрібно визначити рівень кваліфікації та типи навичок, необхідних для певної посади, і навчати співробітників бути компетентними. Якщо менеджери

підприємства повністю компетентні для виконання завдань, їхнє задоволення від роботи підвищиться. В ході дослідження було виявлено, що висока задоволеність працівників роботою на робочому місці може сприяти покращенню якості обслуговування клієнтів і виключити такі негативні фактори, як великі витрати часу на розгляд скарг клієнтів, втрату репутації, низький рівень мотивації працівників до праці. Отже, розвиток професійних компетенцій персоналу має великий вплив на якість обслуговування та прибутковість підприємств.

**Ключові слова:** підприємство, персонал, професійні компетентності, підвищення кваліфікації, сфера обслуговування.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасних умовах ринкових відносин та ринку робочої сили, підбору та найму персоналу сфери послуг надається особливе значення. Висококваліфікований персонал відіграє важливу роль для будь якого підприємства зайнятого у наданні послуг. Правильне управління персоналом має мати комплексний характер, в якому працівники підприємства розглядаються як людський ресурс чи людський капітал. Усю роботу та управління співробітниками потрібно побудувати так, щоб не було проблем з плинністю кадрів та їх професійними компетентностями. Плинність кадрів на сьогоднішній день є серйозною проблемою для багатьох підприємств сфери послуг. Щоб цього уникнути, керівники повинні запроваджувати різні системи мотивацій, розробляти різноманітні заходи для розвитку професійних компетентностей обслуговуючого персоналу та менеджерів підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Важливість розвитку професійних компетентностей персоналу підприємств сфери послуг розглянуто у роботах таких вчених як Сочін Гупта, Едвард Маклафлін, М. Мальська, О. Терещук, Г. Цехмістрова, вони розглядають проблеми професійної підготовки фахівців, підвищення кваліфікації, розроблення інноваційних методів навчання персоналу. Американські організації першими почали використовувати моделі компетенцій з 1970-80-х років.

Наприкінці 1990-х років, цю практику стали застосовувати у Великій Британії, Австралії, Канаді, Швейцарії, Іспанії, країнах Скандинавії, Нідерландах, Німеччині [5].

Американський вчений Пітер Сенге, ще у 1990 році започаткував руху навчальних організацій, опублікувавши роботу «П'ята дисципліна: мистецтво і практика самонавчання організації», у якій він визначає організацію, що навчається, як місце, «в якому люди постійно розширюють свої можливості створення результатів, до яких вони насправді прагнуть, у якому вирощуються нові широкомасштабні способи мислення, в якому люди постійно навчаються тому, як навчатися разом» [4].

**Постановка завдання.** Дослідити теоретичні та практичні аспекти розвитку професійних компетентностей персоналу підприємств сфери послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** При розробленні та реалізації стратегій управління людськими ресурсами підприємства сфери послуг дедалі частіше застосовують технології управління компетенціями.

Компетентнісний підхід забезпечує підприємствам нові довгострокові конкурентні переваги на ринку. Основне завдання компетентнісного підходу полягає у тому, щоб навчити персонал керувати власними знаннями, навичками та вміннями, тобто вміти самонавчатися та саморозвиватися [1, с. 325].

Особливістю компетентнісного підходу є те, що для опису компетенцій застосовуються різні властивості (дескриптори, індикатори), тобто, прояви у поведінці знань, навичок та якостей, за якими достатньо легко визначити наявність тих чи інших компетенцій. Одночасно вони описують конкретні прояви професіоналізму співробітника під час виконання робочих завдань [2].

Історію виникнення поняття «компетентність» простежити дуже складно, але варто зазначити, що самі поняття «компетенція», «компетентність» та похідне «компетентнісний» давно використовувалися у побуті та науковій літературі.

Сфера послуг радикально відрізняється від інших сфер підприємницької діяльності тим, що тут відбувається взаємодія суб'єкта із суб'єктом (виробник послуг із споживачем), отже, компетенції персоналу сфери послуг значно відрізняються від компетенцій технічного персоналу, професійних управлінців, політичних діячів тощо [5].

Особливістю підприємств сфери послуг є те, що значна частина персоналу має безпосередній контакт із клієнтом, наприклад касир, співробітники охорони, менеджер по роботі з клієнтами, персональний консультант, оператори служби підтримки та інші. Але найбільше значення має касир та персональний консультант, оскільки саме цей персонал у більшості випадків зустрічає клієнтів, контактує з ним протягом усього періоду перебування у магазині, саме тут гість висловлює свої невдоволення, побажання чи похвалу. Необхідно відзначити, що компетенції персоналу має вирішальне значення для клієнтів, особливо при виборі магазину, оскільки саме клієнт, керуючись своїм досвідом, потребами, очікуваннями, здатний оцінити, наскільки якісно його обслужили, та визначити компетентність працівників магазину. Дуже важливу роль у роботі підприємств роздрібної торгівлі відіграють менеджери, у їх обов'язки входить організація та контроль роботи усіх співробітників, забезпечення клієнтів усім необхідним для комфортного відвідування магазину, ведення фінансової звітності, здійснення адміністративно-господарського керівництва [2].

Сучасні підприємства приділяють багато уваги методам оцінки персоналу. Відмінною рисою стає застосування цілого комплексу різних методів, спрямованих на оцінку відповідності безлічі

показників та критеріїв. При цьому методи оцінки, що широко використовуються за кордоном, українськими підприємствами стали використовуватися порівняно недавно, тому недостатньо досвідчені менеджери і співробітники HR-відділів стикаються зі складнощами в їх застосуванні. У світі поки не існує єдиної системи для вирішення всіх проблем, що виникають.

Інші компетенції мають вирішальне значення для менеджерів підприємств роздрібної торгівлі, оскільки якісний процес організації обслуговування вимагає від персоналу особливих компетенцій, володіння якими забезпечує на практиці злагоджений і безперебійний процес повноцінного функціонування усіх служб, причому для клієнта багато з цих компетенцій непомітні, але тільки доти, поки підприємство відповідає його очікуванням.

Підприємства сфери послуг повинні швидко адаптуватися до мінливого середовища; так само і працівники цих компаній. Щоб зміни пройшли гладко, HR-менеджери повинні точно знати, якими навичками співробітники компанії вже володіють, а яких компетенцій їм не вистачає. На основі цієї інформації вони можуть організовувати тренінги та семінари для того щоб заповнити відсутність в знаннях та навичках. До основних способів оцінити навичок та компетенцію співробітників можна віднести:

- тестування;
- самооцінка;
- зворотній зв'язок від персоналу;
- тестування в реальних ситуаціях;
- бізнес ігри;
- відгуки клієнтів.

Кожне підприємство саме вибирає найкращий метод. Як правило, поєднання кількох із них дасть найкращий результат.

Залежно відкомпетенцій персоналу, які потрібно перевірити, та умов (часу, ресурсів тощо), у яких перебуває підприємство.

Для покращення діяльності підприємства сфери послуг необхідно розглядати організацію професійного навчання персоналу як комплексний безперервний процес, що включає сукупність організаційно-економічних заходів у сфері підвищення кваліфікації та зростання професійної майстерності. Слід зазначити, що для досягнення професійного успіху, необхідно постійно розвиватися. Якщо персонал підприємства не буде опановувати нові знання, то поступово буде втрачатися його конкурентна перевага. Постійне навчання персоналу свідчить про досягнутий успіх у сфері управління людськими ресурсами і, як наслідок, підвищення рівня їхнього трудового потенціалу [1, с. 247].

Світова економіка стає все більш цифровою, посилюється віртуалізація економіки. У сучасних умовах цифрової економіки, професійні компетенції персоналу стають все більш важливими. Багато уваги приділяється цифровим компетенціям, які створюють основу для розвитку цифрового мислення всього населення. Без розвитку цифрових навичок це неможливо конкурувати на світовому ринку та підвищувати рівень впровадження цифрових технологій.

До цифрових компетенцій персоналу можна віднести:

- цифрову грамотність, співробітник розуміє основи Інтернету, може використовувати веб-середовище та сучасне програмне забезпечення (хмарні сервіси, онлайн-сервіси для створення інфографіки), бажає працювати з новими технологіями;
- вміння робити аналіз даних, може аналізувати інформацію та будувати логічні причинно-наслідкові зв'язки, систематизувати та узагальнювати дані, визначити та оцінити вплив кількох факторів на проблему;

– розуміє основні принципи захисту інформації, знає методи захисту інформації та персональних даних, здатний забезпечити цілісність і конфіденційність інформації.

– знає алгоритм пошуку інформації, вміє грамотно побудувати портрет цільової аудиторії для таргетованої реклами у соціальних мережах.

Головною метою сучасних підприємств є розвиток професійних компетенцій персоналу. До найперспективніших категорій компетенцій сьогодні і в довгостроковому періоді відносять цифрові компетенції, які дозволяють використовувати сучасні технології для ефективної роботи підприємства, надання послуг клієнтам на високому рівні, з урахуванням кожного сегмента цільової аудиторії та персонального підходу до кожного споживача.

Для розробки програми заходів щодо підвищення компетентностей персоналу підприємств сфери послуг нами було проаналізовано основні фази розвитку персоналу.

Таблиця 1

### Фази розвитку персоналу підприємства

| № | Фаза      | Характеристика                                                                                                                              |
|---|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Вступна   | Включає найм працівників з потенціалом розвитку, та швидкої адаптації до нових завдань та умов роботи. Ця фаза займає невеликий період часу |
| 2 | Зростання | Працівники знаходяться тривалий період на цій фазі. Це досягається шляхом постановки завдань, що забезпечують ціль та інтерес               |
| 3 | Зрілості  | Настає у працівників, які регулярно демонструють високу якість роботи. При цьому вони мають невисокий потенціал зростання                   |
| 4 | Насичення | Настає тоді, коли якість роботи починає знижуватися                                                                                         |

*Джерело:* сформовано автором на основі [4].

Слід зазначити, що для підприємства дуже важливо проводити навчання персоналу на фазі «Вступу», коли співробітники тільки починають роботу у та фазі «Насичення», коли якість роботи починає знижуватися.

Для підвищення професійних компетентностей менеджерів підприємства та для формування згуртованого колективу, орієнтованого на надання послуг високої якості, велику роль відіграє проведення тренінгів. Навчання, при цьому, буде сприйматися співробітниками, як невід'ємна частина їхньої роботи, як певний привілей, а не обтяжливий обов'язок. Крім підвищення кваліфікації працівників підприємства сфери послуг такий підхід дозволить отримати:

- підвищення лояльності клієнтів завдяки кращому обслуговуванню;
- ефективний розвиток згідно з сучасними тенденціями, підвищення репутації підприємства;
- збільшення доходу, оскільки клієнт рекомендуватиме підприємство знайомим;
- залучення більшої кількості клієнтів, а також кваліфікованих співробітників для роботи.

Підвищенню кваліфікації співробітників підприємств сфери послуг необхідно ставитися надзвичайно відповідально, тому що робота персоналу визначає бажання клієнта повернутись [5]. Для розвитку професійних компетентностей обслуговуючого персоналу ми вважаємо доцільним створювати центр підвищення кваліфікації для співробітників на підприємстві.

Центр буде входити у структуру відділу кадрів, роботу буде організовувати фахівець із розвитку кадрів. Головна ціль центру підвищення кваліфікації це формувати та підтримувати

необхідний рівень кваліфікації персоналу, підвищувати культуру обслуговування та етикету.

Фахівець з розвитку персоналу, який буде працювати у центрі, виконуватиме наступні завдання:

- визначення необхідності навчання тих чи інших працівників;
- складати програми навчання;
- підбирати викладачів серед досвідчених та висококваліфікованих співробітників підприємства, залучати кваліфікованих бізнес тренерів для проведення семінарів;
- складати графіки навчання;
- забезпечувати викладачів необхідною документацією з управлінських та виробничих процесів;
- аналізувати та формувати підсумки навчання.

Для ефективної роботи центру пропонується сформувати декілька стандартних корпоративних освітніх програм, які будуть постійно вдосконалюватися з урахуванням побажань керівників підрозділів, зберігаючи лише принципи їх формування та реалізації.

Менеджера, який буде проводити тренінги пропонується спочатку відправити на підвищення кваліфікації, для отримання максимальної гнучкості менеджера у тренерських компетенціях. Для тренера дуже важливо знати, як керувати емоціями аудиторії та вміти їх мотивувати, тримати групу у тонусі, вміти долати опір учасників та навчитися формувати тренерський стиль.

Навчання співробітників повинно складатися з теоретичної та практичної частини, у вигляді лекцій, відеолекцій, а також практичних, коли працівники отримають практичні навички конкретної роботи у вигляді типових задач.

Такий навчальний центр дозволить співробітникам брати участь у неформальному професійному спілкуванні, зокрема

віртуальному, допоможе мобілізувати інтелектуальний потенціал персоналу, підвищити професійні компетентності та генерувати нові знання.

Таким чином, центр підвищення кваліфікації стане освітнім, дослідним, інформаційним та консультаційним центром, важливою частиною корпоративної культури, що на сьогоднішній день є дуже важливим.

На першому етапі становлення центру основним напрямом навчання стане навчання менеджерів та працівників, які працюють із клієнтами, оскільки рівень їх освіти потребує постійного вдосконалення.

Навчання менеджерів краще проводити із запрошенням на підприємство викладачів з освітніх установ, які дозволять освоїти сучасні технології роботи та ефективні методи управління. Навчання персоналу, що працює з клієнтами, пропонується організувати в невеликих групах з навчанням практичному досвіду роботи під керівництвом досвідчених наставників, які мають пройти самі додаткове навчання, у тому числі з вивчення методики навчання підлеглих.

Для того щоб навчання персоналу підприємства проходило ефективно всіх учнів необхідно поділити на групи: менеджери, персонал офісу та працівники, які контактують із клієнтам. Подібний поділ персоналу на групи дозволить проводити ефективний підбір методичних матеріалів для навчання.

Для організації навчального процесу на підприємстві нами пропонується обрати такі напрями навчання:

- вступний курс для нових співробітників;
- навчання конкретним технологіям за профілем діяльності співробітників;
- питання етики та культури обслуговування;

— навчання іноземним мовам.

Теоретичний матеріал навчальних програм потрібно, щоб ґрунтувався на практичних прикладах. У рамках програми навчання повинні проводитися тренінги персоналу з етикету, у тому числі з уміння одягатися та робити макіяж для жінок. Необхідною умовою є навчання іноземних мов, хоча б на початковому рівні розуміння та відповідей на питання, що часто зустрічаються.

Відмінні комунікативні навички особливо важливі у сфері надання послуг, оскільки вони можуть допомогти налагодити стосунки з клієнтами, вирішити конфлікти та створити позитивний загальний досвід для клієнтів. Чітке та стисле спілкування допомагає уникнути непорозумінь і недомовок, які можуть порушити хід роботи.

Дуже важливо проводити регулярні тренінги для підвищення комунікативних навичок працівників. Для ефективності тренінгу потрібно використовувати різні техніки такі як: техніки вербальних та невербальних комунікацій, техніки міжособистісного сприйняття, техніки передачі та обробки інформації, техніки активного слухання, техніки аргументацій, техніки врегулювання конфліктів.

Такий тренінг дозволить напрацювати комунікаційні компетенції, розширити способи контактів у різних ситуаціях, оптимізувати поведінку у конфліктних ситуаціях, підвищити емоційну стійкість, розвинути емпатичні та рефлексивні можливості. До складу тренінгу слід включати: вправи, рольові ігри, тест, обговорення та аналіз висновків.

Таким чином, правильно побудована система навчання співробітників підприємства дозволить:

- прискорити процес входження нового співробітника на посаду та досягнення необхідної ефективності роботи у мінімальні терміни;

- зменшити кількості можливих помилок та виробничих витрат у процесі освоєння співробітником своїх функціональних обов'язків;

- формувати у нових співробітників мотивації до досягнення високих результатів та якісного виконання роботи;

- підвищувати продуктивності роботи на усіх рівнях організаційної структури підприємства.

Соціальна ефективність підвищення кваліфікації співробітників підприємства сфери послуг та проведення тренінгів полягає у тому щоб донести до працівників, що керівництво підприємства зацікавлено у покращенні умов праці, цінує кожного співробітника, шукає можливість знайти додаткові напрями підвищення професійних компетентностей менеджерів для більш ефективного та якісного виконання посадових обов'язків.

Важливою частиною підвищення кваліфікації та навчання співробітників підприємств сфери послуг є оцінка їх ефективності. Для оцінки ефективності підвищення кваліфікації у центрі підвищення кваліфікації, пропонується оцінювати не тільки економічні показники такі як продуктивність праці, дохід, прибуток, а також використовувати оцінку програм навчання з боку менеджерів та самих співробітників. Оцінка ефективності навчання співробітника ґрунтується на інформації зворотного зв'язку, отриманої від співробітників, які пройшли навчання. Для менеджерів при оцінці навчання додатково потрібно оцінювати задоволеність керівника підлеглим співробітником, який пройшов навчання.

**Висновки.** Поняття компетентності стає все більш важливим у роботі підприємств сфери надання послуг. Персонал з високим

рівнем знань та навичок є важливою складовою успішного бізнесу. У нашому дослідженні ми проаналізували важливі компетентності працівників, та напрями їх розвитку.

Ефективна робота підприємств сфери послуг в умовах постійно зростаючої конкуренції неможлива без підвищення професійних компетентностей персоналу на усіх рівнях організаційної структури. Головними перешкодами, що заважають досягненню високої ефективності надання послуг, є недостатній рівень професійної підготовки персоналу та старі підходи до його мотивації.

Ці перешкоди можна подолати лише за умови розробки та практичної реалізації нової політики у сфері навчання та підвищення професійних компетентностей, що включає різноманітні форми навчання та навчальні програми для усіх категорій працівників.

Внутрішнє навчання персоналу підприємства може здійснюватися на індивідуальній або груповій основі. Дуже важливо, щоб навчання виходило за рамки поточних службових обов'язків персоналу та супроводжувалося розвитком професійних компетенцій, а також формуванням навичок концептуального мислення.

Для ефективної роботи центру підвищення кваліфікації пропонується сформувати декілька стандартних корпоративних освітніх програм, які будуть постійно вдосконалюватися з урахуванням побажань керівників підрозділів, зберігаючи лише принципи їх формування та реалізації.

Таким чином, такий навчальний центр на підприємстві може стати освітнім, дослідним, інформаційним та консультаційним центром, важливою частиною корпоративної культури, що на сьогоднішній день є дуже актуальним. А проведення регулярних

тренінгів для персоналу дасть можливість вдосконалювати їх професійні компетентності.

### Список використаної літератури

1. Короткова Л. І. Професійна підготовка майбутніх фахівців сфери послуг в умовах освітньо-виробничого кластера: теоретичні і методичні основи : монографія / за наук. ред. Радкевич В. О. Запоріжжя : Просвіта, 2020. 558 с.
2. Семикіна М. Мотивація праці: нова парадигма в умовах конкурентного середовища. *Чернігівський науковий часопис ЧДІЕУ. Серія 1, Економіка і управління*. 2011. Т. 1. № 1. С. 118–126.
3. Шестель О., Старинець О., Данилюк А. Інноваційні підходи до формування «soft skills» у професійній діяльності фахівців сфери послуг. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2021. Т. 1-2. № 3-4. С. 102–109.
4. Develop your professional competencies. *Career and Professional Development. Virginia Tech*. URL: <https://career.vt.edu/develop.html> (date of access: 22.12.2022).
5. What are the key professional competencies to possess. IPAG Business School. *IPAG . École de commerce et de management Paris et Nice*. URL: <http://surl.li/fatww> (date of access: 21.12.2022).

Стаття надійшла 02.11.2022 р.

#### **Oleh Rudyk,**

Candidate of Physical and Mathematical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,  
Odesa National Mechnikov University  
24/26 French Blvd., Odessa, 65058, Ukraine  
e-mail: o.rudyk@onu.edu.ua

#### **Julia Maksymova,**

Senior Lecturer of the Department of Economics and Entrepreneurship,  
Odesa National Mechnikov University  
24/26 French Blvd., Odessa, 65058, Ukraine  
e-mail: julia.maksimova@onu.edu.ua

#### **Inna Zaletska,**

Senior Lecturer of the Department of Economics and Entrepreneurship,  
Odesa National Mechnikov University  
24/26 French Blvd., Odessa, 65058, Ukraine  
e-mail: zaletskai.inna@onu.edu.ua

## THE IMPORTANCE OF DEVELOPING THE PROFESSIONAL COMPETENCES OF THE STAFF OF SERVICE SECTOR ENTERPRISES

The article deals with the problems of advanced training and development of professional competencies of personnel of service enterprises. The key competencies that the personnel of the enterprise should have are analyzed. The directions of improving communicative competence as the main factor of a modern enterprise in the conditions of fierce competition are considered. The service organization process requires special competencies from the staff, the possession of which ensures in practice a well-coordinated and uninterrupted process of the full functioning of all services, and many of these competencies are invisible to the client, but only as long as the enterprise meets its expectations. The success of a modern enterprise depends on how well employees can meet customer needs. Therefore, first of all, it is necessary to determine the level of qualification and types of skills required for a particular position, and train employees to be competent. If the managers of the enterprise are fully competent to perform tasks, then their job satisfaction will increase. The study found that high employee job satisfaction in the workplace can improve the quality of customer service and eliminate such negative factors as long time spent on handling customer complaints, loss of reputation, and low level of employee motivation to work. Also, the article considers the importance of evaluating the effectiveness of training staff. To evaluate the effectiveness of professional development, it is suggested to evaluate not only economic indicators such as labor productivity, income, profit, but also to use evaluation of training programs by managers and employees themselves. Evaluation of the effectiveness of employee training is based on feedback information received from employees who have completed the training. When evaluating training, it is also necessary to evaluate the manager's satisfaction with the subordinate employee who has completed the training. To achieve professional success, it is necessary to constantly develop. If the company's personnel does not acquire new knowledge, its competitive advantage will gradually be lost. Continuous training of personnel indicates the achieved success in the field of human resources management and, as a result, increasing the level of their labor potential. Consequently, the development of professional competences of the company's personnel has a great impact on the quality of customer service and the profitability of the company as a whole.

**Key words:** enterprise, personnel, professional competences, professional development, service area.

### References

1. Korotkova L. I. (2020) Profesiina pidhotovka maibutnikh fakhivtsiv sfery posluh v umovakh osvithno-vyrobnychoho klastera: teoretychni i metodychni osnovy [Professional training of future specialists in the field of services in the conditions

- of the educational and industrial cluster: theoretical and methodological foundations]. Zaporizhzhia : Prosvita. (in Ukrainian)
2. Semykina M. (2011) Motyvatsiia pratsi: nova paradyhma v umovakh konkurentnoho seredovyshcha [Work motivation: a new paradigm in a competitive environment]. *Chernihivskyi naukovyi chasopys ChDIEU. Seriya 1, Ekonomika i upravlinnia*. vol. 1, no 1. pp. 118–126.
  3. Shestel O., Starynets O., Danyliuk A. (2021) Innovatsiini pidkhody do formuvannia «soft skills» u profesiinii diialnosti fakhivtsiv sfery posluh [Innovative approaches to the formation of "soft skills" in the professional activity of specialists in the service sector]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*. vol. 1-2, no 3-4, pp. 102–109.
  4. Develop your professional competencies. *Career and Professional Development. Virginia Tech*. URL: <https://career.vt.edu/develop.html> (date of access: 22.12.2022).
  5. What are the key professional competencies to possess. IPAG Business School. *IPAG. École de commerce et de management Paris et Nice*. URL: <http://surl.li/fatww> (date of access: 21.12.2022).